

▶ ADOLFO MENÉNDEZ

PRESIDENTE DE TEDAE, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE TECNOLOGÍAS DE DEFENSA, AERONÁUTICA Y ESPACIO / PRESIDENT OF TEDAE, SPANISH ASSOCIATION OF DEFENSE, AERONAUTICS AND SPACE TECHNOLOGY COMPANIES

“EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AEROESPACIAL ANDALUZA ES FRUTO DE MUCHOS ESFUERZOS COORDINADOS Y CONTINUADOS EN LA DIRECCIÓN ADECUADA”

“THE DEVELOPMENT OF THE ANDALUSIAN AEROSPACE INDUSTRY IS THE RESULT OF A GREAT COORDINATION AND CONTINUOUS EFFORT IN THE RIGHT DIRECTION”



> Jesús Herrera

El nuevo presidente de TEDAE, Adolfo Menéndez, analiza la situación del sector aeroespacial y de defensa en España y de la propia Asociación, que tras su consolidación afronta como gran reto seguir mejorando la competitividad e internacionalización de las empresas. Para ello, defiende la visión de conjunto de la industria española, necesaria para aumentar la presencia exterior de nuestras compañías y alcanzar nuevos contratos, y solicita a las administraciones una “política industrial que nos ayude a competir en igual de condiciones en un mercado global”. En este sentido, destaca la evolución que ha experimentado el sector en Andalucía gracias a los planes de apoyo del Gobierno regional y a la colaboración establecida con la industria y el resto de agentes económicos y sociales, a través de HÉLICE.

The new TEDAE President, Adolfo Menéndez, analyse the situation of the aerospace and defence sector in Spain and the Association itself, which after its consolidation faces the challenge of getting better in competitiveness and enterprise internationalization. To manage it, he defends the global vision of the Spanish industry which is needed to improve our companies' external presence and to get new contracts. He asks Administrations an "industrial policy which would help us to compete under the same conditions in a global market". In this sense he emphasizes the evolution this sector has had in Andalusia thanks to the Regional Government Plans and the collaboration with the industry and the economic and social agents through HÉLICE Cluster.

¿Qué balance hace tras su llegada a la presidencia de TEDAE a principios de año y cuáles son los retos y objetivos que se marca de cara al futuro?

El objetivo es mantener y profundizar la visión de conjunto de los diferentes sectores industriales que integran TEDAE, porque esa visión estratégica de conjunto es fundamental para construir el futuro. Lo que, desde luego, no es incompatible con la perspectiva singular de cada uno de los sectores, aeronáutico, seguridad, defensa y espacio. Pero que los mercados y los reguladores entiendan y compartan la visión de conjunto es el objetivo. Vivimos una aceleración en las transformaciones tecnológicas que resulta incompatible con la inercia. Desde TEDAE tenemos que hacer visible la necesidad de contar con estructuras empresariales flexibles y rentables, con el tamaño adecuado y una posición consolidada en la cadena de valor, todo dentro de un tejido industrial competitivo. Queremos de las Administraciones políticas industriales coordinadas que persigan y faciliten estos objetivos. En resumen, nuestra razón de ser está en acompañar a las más de 80 empresas que integran TEDAE, a las grandes, a las medianas y a las de menor tamaño pero muy especializadas, para, en un entorno de creciente internacionalización y exigencia en la calidad del producto, ganar competitividad.

Su aterrizaje en TEDAE coincide con el quinto aniversario de su creación. ¿Qué análisis hace de su trayectoria hasta el momento? ¿Cree que se ha consolidado plenamente?

Si por consolidada entendemos que la Asociación está preparada para poner en valor lo que aportan y pueden aportar en el futuro a la economía nacional y europea las empresas españolas de defensa, aeronáutica, espacio y seguridad, TEDAE está consolidada. Y también si entendemos su utilidad como interlocutor eficaz ante las administraciones y organismos públicos en España, en Europa y en el mundo económico global, la respuesta es sí, desde luego. Si por consolidada entendemos que hemos llegado a alguna parte, mi respuesta es entonces no, desde luego. Por delante tenemos un nuevo salto tecnológico que nos exige no perder la perspectiva ni dorminos en los laureles. Hay una tarea bien hecha, protagonizada por Julián García Vargas, mi antecesor, y una tarea pendiente, con la que yo estoy lógicamente comprometido.

¿Cómo está apoyando TEDAE al desarrollo y crecimiento de nuestras empresas?

Desarrollamos nuestro trabajo en distintas direcciones. En primer lugar, ya lo he dicho, como interlocutores de las empresas y de los sectores industriales representados en TEDAE ante los distintos organismos nacionales y europeos; resulta crucial contar con una voz industrial coordinada y clara. Pero la Asociación también quiere ser foro de encuentro de las distintas realidades industriales que la conforman generando opinión y posicionamiento sobre las cuestiones más importantes que atañen al día a día de nuestras empresas: la inversión en I+D+i, la internacionalización y la racionalización de la cadena de suministro. En segundo lu-

>>

What is the balance that you make after your arrival to the presidency of TEDAE and which are your challenges and objectives from now on?

The objective is to maintain and get a deeper global vision of the different industrial sectors TEDAE includes. This strategic global vision is very important to build the future. This is not incompatible with the singular perspective of each sector, aeronautic, safety, defence and space. Markets and regulators have to understand and share that the global vision is the main objective. We live in an acceleration of technological transformations which is not compatible with inertia. From TEDAE we have to make visible the need of counting with flexible and profitable enterprise structures, with the appropriate size and a consolidated value chain position, and all this in a competitive industrial network. We want from coordinated politic industrial Administrations to pursue and facilitate these objectives.

Your arrival in TEDAE coincide with its 5th birth anniversary. What's the balance that you make until now? ¿Do you think there has been a total consolidation?

If we understand as "consolidation" that the Association is ready to assess what the Spanish enterprises of defence, aeronautic, space and safety give now and what they can assess in the future to the national and European economy, TEDAE is already consolidated. And also, if we understand its utility as an interlocutor with Administrations and public

organisms in Spain, Europe and global economic world, the answer is yes, for sure. We have a new technological gap which obliges us not to lose perspective or rest on our laurels. There is a well done work, achieved by Julián García Vargas, my predecessor, and a job to be done I am completely engaged with.

How is TEDAE supporting our companies development and growing?

We work in different directions. First of all, I have already said it, as interlocutors of enterprises and also in the industrial sector represented in TEDAE in front of the different national and European organisms, it's crucial to have a clear coordinated industrial voice. But the Association also wants to be the meeting point of different industrial realities creating opinion and localization about the most relevant questions of the day to day issues in our companies: R&D investments, internationalization, and rationalization of the supply chain. Secondly, we work in our enterprises promotion constantly, accentuating its technological value as the reason for economic, social and strategic return for Spain and Europe.

What aspects do you think that could be improved to optimize the management of the Association and encourage the integration of new partners and companies?

You have to be ambitious and pursue a continuous improvement process in the search of excellence with transparency and good governance. Although our

>>

gar, trabajamos permanentemente en la promoción de las empresas y la puesta en valor de su tecnología como generadora de retornos económicos y sociales vitales y estratégicos, para España y para Europa.

¿Qué aspectos cree que se pueden mejorar para optimizar la gestión de la Asociación y animar la integración de nuevos socios y empresas del sector?

Hay que ser ambiciosos y perseguir un proceso continuo de mejora en busca de la excelencia, con transparencia y buen gobierno. Aunque nuestra estructura sea ligera debe aspirar a mejorar siempre. Con atención a la visión de las empresas asociadas, que son nuestra razón de ser y con las que es imperativo compartir la definición de las estrategias finalistas de la Asociación. Y también profundizando en la coordinación con el resto de los protagonistas de la vida en nuestros mercados, etc. Este trabajo bien hecho es el que debe despertar el interés de las empresas por formar parte de TEDAE.

La incorporación de empresas medianas y pequeñas del sector en TEDAE, ¿es una de las asignaturas pendientes de la entidad? ¿Hay alguna iniciativa prevista para fomentar este aspecto?

El objetivo que orienta nuestro trabajo es que las empresas identifiquen en TEDAE la herramienta óptima para alcanzar o desarrollar mejor sus objetivos. En lo que respecta al tamaño empresarial es evidente que disponer de empresas grandes y medianas es muy importante ya que son las que, normalmente, acceden a los paquetes de trabajo. Pero también lo es disponer de empresas de menor tamaño, capaces de realizar el trabajo que les sea subcontratado. En TEDAE tenemos empresas de todo tipo y todas con un factor en común: su altísimo nivel tecnológico. A mí, como su presidente, lo que me preocupa es el desarrollo de todas ellas, porque todas son necesarias para su integración racionalizada en la mejor cadena de valor posible. En lo que respecta a las iniciativas que estamos desarrollando desde la Asociación, en el pasado ADM de Sevilla presentamos las conclusiones del Estudio sobre la Cadena de Sumi-

nistro en España. Es posible que en los futuros programas aeronáuticos, los paquetes de trabajo ya no los gane solamente una empresa o un país, sino una cadena de suministro global.

¿Cómo ha sido el año 2013 para las empresas del sector aeronáutico, espacio y defensa en España? ¿Qué previsiones manejan para el cierre de este último ejercicio?

2013 ha sido un año más de esfuerzo innovador, de trabajo continuado para ganar competitividad y de compromiso con la Administración para trabajar en las medidas que, cuando el entorno económico lo permita, como se apunta ya, puedan dar continuidad a una industria tan exigente como la de TEDAE. El resultado es que este año las cifras globales de los sectores de TEDAE siguen representando en torno al 1% del PIB de nuestro país.

En el balance de 2012 se apreció un contraste entre la industria aeronáutica, al alza y con crecimiento previsto para los próximos años, y las industrias de espacio y defensa, que se han visto afectadas por los recortes de la crisis y el descenso de la inversión estatal en programas militares y espaciales. ¿Habrá cambio de tendencia este año?

Las cifras de este ejercicio, que se conocerán en las próximas semanas, son consecuencia del esfuerzo de todas las partes que forman nuestra Industria. Pero ya le adelanto que recogen avances en la producción y entrega de distintos programas y en la internacionalización y las exportaciones.

¿Se han reunido con el Gobierno para reclamar un mayor esfuerzo en estas áreas, en especial de ámbitos como el espacial o la I+D+i? ¿Cuáles son sus demandas o los aspectos que considera que necesitan más apoyo por parte de las administraciones públicas al sector?

Desde mi llegada a TEDAE, a principios de año, he mantenido reuniones con los representantes del Gobierno en todas las áreas que competen a nuestras empresas. Reuniones numerosas y gratificantes en el sentido de percibir que se

>>

“Las cifras del sector en España en 2013, que se presentarán en breve, recogerán avances en la producción y entrega de distintos programas y en la internacionalización y las exportaciones”

“In 2013 the numbers in the Spanish sector will collect the advances in production and submission of different programmes, internationalization and exports”

structure is light, it should always aim to improve. We have to pay attention to the vision of associates, whom are our being reason and with whom is imperative to share the definition of the association final strategies. We must promote coordination with the rest of the life protagonists in our markets, etc. This well done job is what should awake the interest of companies to join TEDAE.

The incorporation of small and medium enterprises of this sector in TEDAE, is one of the unfinished business of the entity? Is there any initiative intended to promote this aspect?

The objective that guides our work is that companies identify in TEDAE the optimal tool to achieve or develop their objectives. With reference to the company size it's obvious that having big and medium companies is really important in terms of accessibility to work packages. But it is also important to count with smaller companies to subcontract some kind of job. In TEDAE we count with all kind of

enterprises, but all of them have something in common: their high technological level. What matters to me, as its president, is the development of all of them, because each one of them is necessary for its rationalised integration in the best possible value chain. With reference to the initiatives we are developing for the Association in the past ADM in Seville we presented the Supply Chain Study in Spain. It is possible the future aeronautic programmes and work packages won't be taken by just one enterprise, but for a global supply chain.

What about 2013, how has it been for the aeronautic, space and defence companies in Spain? ¿Which are the forecasts at the end of 2014?

2013 has been one more year of innovation effort, of continuous work to improve competitiveness and commitment with the Administration to work in measures that, when the economic situation allows it, will be able to give continuation to an exigent company like TEDAE. This year's result is

>>



entiende lo que nuestras empresas son y representan, lo cual no excluye la necesidad de insistir en lo que necesitamos: una política industrial que nos ayude a competir en igual de condiciones en un mercado global. También he iniciado una serie de visitas a todas las Comunidades Autónomas, que espero poder completar a finales de año. En estas reuniones, he tenido la oportunidad de trasladar las inquietudes de las empresas de la Asociación, la coordinación existente con las entidades regionales con las que colaboramos y, sobre todo, el beneficio que genera disponer de los "sectores TEDAE". En todas las reuniones he manifestado el compromiso con la economía española de las empresas de TEDAE y exigido de las Administraciones públicas coordinación, claridad, celeridad y continuidad en el desarrollo de las políticas industriales que nos afectan.

Una de las principales claves de la industria aeroespacial y de defensa española es la internacionalización y la búsqueda de nuevos mercados. ¿De qué manera está apoyando TEDAE al sector en este ámbito?

Principalmente a través de la coordinación de TEDAE con los

distintos Ministerios y sus Oficinas de Promoción Exterior. TEDAE dispone, además, de un Plan Anual de Internacionalización que, a través de acciones de apoyo a la exportación, a la formación y al asesoramiento y al establecimiento de herramientas financieras, ayuda a sus empresas en esta actividad. En este sentido, tengo que decir que buena parte de las acciones de internacionalización que reflejarán nuestras cifras se deben, sin duda, al avance de los últimos años en apoyo institucional y a la diplomacia económica.

¿Cómo valora el desarrollo y la evolución del sector aeroespacial en Andalucía en la última década, en la que se ha convertido en la segunda comunidad española en ventas y empleo?

Las cifras están ahí. Pero también debe considerarse en su vertiente cualitativa. El hecho de contar con la presencia del Grupo Airbus, en su doble actividad civil y de defensa, y de algo que nos enorgullece a todos como es la Línea de Ensamblaje Final del A400M, ha permitido el desarrollo y consolidación de esta industria en Andalucía. Pero las cosas no suceden por ca-

>>

that the global numbers in TEDAE areas still represents more or less 1% GDP of our country.

Have you had a meeting with the Government to ask for a bigger effort in these areas such as space or R&D? ¿What do you demand or what aspects do you think need to have a bigger support from the Public Administration?

Since I arrived to TEDAE at the beginning of the year, I have had meetings with the Government managers in all areas our companies are interested in. I have to say there were many and gratifying meetings where one could feel they understand what our enterprises do and are. It doesn't mean we don't insist in what we need: an industrial policy which could help us to compete under equal conditions in a global market. I've also made many visits to all Regional Governments which I hope will be finished at the end of the year. In these meetings I have had the opportunity of showing the enterprise Associations' interests, the coordination with the regional entities we collaborate with, and, above all, the benefit given by having TEDAE areas. Every meeting I have been, I showed the commitment with TEDAE Spanish economic enterprises, and I have asked from the Public Administration coordination, clarity, celerity, and continuity in the development of industrial politics we are affected by.

One of the key points of the Spanish aerospace and defence industry is the internationalization and the search of new markets. ¿How is TEDAE supporting the sector?

Mainly through TEDAE's coordination with the different Ministries and their External Promotion Offices. TEDAE also have an annual International Plan which through supporting actions to exportations, education, assessment and establishment of financial tools, help their enterprises in this activity. In this sense, I have to say, a big part of the international actions that will reflect our numbers is due to the institutional support and economic diplomacy.

What's your opinion about the development and evolution of the Andalusian aerospace sector in the last decade, the region which has become the second in sales and employment?

Data is a fact, but the qualitative level must be also taken into account. The fact of counting with Airbus, with its double activity civil and defence, and something we are all proud of that is the A400M Final Assembly Line, have allowed us to develop and strengthen this industry in Andalusia. Nothing happens by chance, it's the consequence of constant and coordinated efforts in the right direction. We have to get this idea to understand everything. There are, for example, efficient auxiliary industry, Aerópolis aerospace enterprise concentration, the constitution of an Andalusian Aerospace Cluster under HÉLICE, the technological adaptation directed to activities of a bigger added value and a priority acknowledgement in the development of Andalusian industrial politics, having multiannual sectorial plans. I told all these ideas some weeks ago to the Economy, Innovation, Science and Employment Minister, José Sánchez Maldonado.

How is your relationship with HÉLICE, the Andalusian Aerospace Cluster? ¿What are the collaborations you have with them?

It's an absolutely cordial and with the closest possible cooperation relation, as it has to be between organizations that share associates and objectives. From the constitution of TEDAE, HÉLICE works with us maintaining coordination meetings during the year. We work together in the elaboration of sectorial statistics, in international actions and in the ADM organization in both editions.

Global Market is requiring larger enterprises with a higher capacity to face big aerospace and defence projects. ¿What's your opinion with reference to the Spanish and Andalusian industries? Do you think there's enough coordination and cooperation?

>>

sualidad, son fruto de muchos esfuerzos coordinados y continuados en la dirección adecuada. Si no entendemos e interiorizamos esto no entenderemos nada. Ahí están, por ejemplo, la industria auxiliar eficiente, la concentración empresarial aeronáutica en Aerópolis, la constitución de un Clúster Aeroespacial Andaluz bajo Hélice, la adaptación tecnológica hacia actividades de mayor valor añadido y un reconocimiento prioritario en el desarrollo de las políticas industriales andaluzas, disponiendo de planes sectoriales plurianuales. Estas y otras reflexiones tuve ocasión de trasladárselas hace unas semanas al Consejero de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo, José Sánchez Maldonado.

¿Cómo es su relación con Hélice, el Cluster Aeroespacial Andaluz? ¿En qué iniciativas están colaborando?

Como no puede ser de otra manera entre organizaciones que comparten asociados y objetivos, absolutamente cordial y de colaboración máxima. Desde la constitución de TEDAE, Hélice colabora con nosotros y mantenemos reuniones de coordinación durante el año. Trabajamos juntos en la elaboración de las estadísticas sectoriales, en acciones de internacionalización y en la organización del ADM en sus dos ediciones.

El mercado mundial está requiriendo empresas más grandes y con mayor capacidad para afrontar los grandes proyectos aeroespaciales y de defensa. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la situación de las empresas españolas y andaluzas? ¿Pienso que existe suficiente coordinación y cooperación entre ellas?

Decía anteriormente que a TEDAE le corresponde la visión estratégica de conjunto que sus asociados comparten. Dentro de ese marco las decisiones sobre la competencia en el día a día les corresponde adoptarlas a las empresas. Repito siempre que el futuro es de los que piensan más, piensan antes y piensan mejor. Las decisiones para mantener el nivel de producto, la cuota de mercado y la posición que tenemos en el mercado global,

los movimientos de fusiones o integraciones son aspectos que pertenecen exclusivamente al ámbito de las empresas. Lo que quiero subrayar, por ser elemento común a todas ellas, es su excelencia tecnológica, así como la gran importancia de seguir avanzando en una integración más eficaz dentro de la cadena de valor.

Según usted, ¿en qué debe mejorar la industria española para ser más competitiva en el mercado global?

Uno de los desafíos que tienen por delante las empresas de TEDAE es adaptarse al nuevo entorno, abriendo nuevos mercados para nuestros productos, con flexibilidad, competitividad y capacidad de asunción de riesgo. Y también con un diálogo abierto con las administraciones, a las que debemos pedir en sus políticas industriales, como he comentado, la necesaria coordinación, continuidad, claridad y celeridad, porque así lo exigen nuestros largos procesos de inversión y desarrollo. Reto que debemos abordar todos juntos, con toda la inteligencia y eficacia de la que seamos capaces. Porque disponemos de productos y servicios diferenciados para competir con éxito en el mercado global actual y futuro.

¿Cuáles considera que son los grandes retos para el futuro del sector aeroespacial y de defensa?

Disponer de un tejido industrial competitivo, racional y ajustado a las exigencias de los mercados. Avanzar en la consolidación de una cadena de valor que nos permita una mejor gestión y desarrollo de paquetes de trabajo en nuestro país. Avanzar en una I+D+i adecuada y de calidad que nos permita mantener la competitividad, la innovación y la generación de productos propios. Avanzar en la internacionalización de nuestros productos a través del apoyo institucional y financiero que nos permita exportar e implantarnos en otros países. En definitiva, disponer de las herramientas que nos ayuden a ser mejores y que pasan por una planificación a largo plazo que consolide la economía española a través de sectores industriales estratégicos como los de TEDAE.



As I said before, associates share TEDAE's global vision. Under this frame, decisions about competence in a day by day must be taken by enterprises. I always say future belongs to those who think before, more, faster. The decisions to keep the level of the product, the market share and the position we have in the global market, the movements of fusions or integrations are aspects that belong to the enterprise field. I would like to highlight, because is something common to all of them, their technological excellence as well as the importance of keep going in a more efficient integration inside de value chain.

From your point of view, what should be done by the Spanish industry to become more competitive in a global market?

One of the challenges of TEDAE enterprises is the adaptation to the new environment, opening of new markets to our products, with flexibility, competitiveness and risk-taking capacity. Also with an open dialogue with Administrations, to whom we have to ask in their industrial policies, the needing of coordination, continuity, celerity and clarity, because that is what our

long procedures of investment and development ask for. We all have to face this challenge with all the intelligence and effectiveness we are able to. And that's why we have the products and differentiated services to compete successfully in the present and future global market.

In your opinion, which are the big challenges for the future of the aerospace and defence sector?

To have a competitiveness and rational industrial network adjusted to the requirements of the markets. To advance in the consolidation of a value chain which let us a better management and development of the work packages in our country. Advance in a right and quality R&D which let us advance in competitiveness, innovation and the manufacturing of our own products. Advance in internationalization of our products through institutional and financial support which let us export and settle down in other countries. To sum up, to have the tools to get better in a long term planning which consolidate the Spanish economy through strategic industrial sectors such as the ones TEDAE counts with.